

**dr. Bogomir  
Kovač**  
profesor na  
Ekonomski  
fakulteti v  
Ljubljani

# KAKOVOST V IZOBRAŽEVALNI DEJAVNOSTI

## *Uvajanje in obvladovanje sistema kakovosti*

### **PRIMERLJIVOST PROFITNEGA IN NEPROFITNEGA SEKTORJA**

Marca 1996 je bila na univerzi San Francisco v Kaliforniji mednarodna konferenca o managerskem izobraževanju v neprofitnem sektorju, kamor uvrščamo tudi andragoško dejavnost in načine posredovanja znanja. Mnenja strokovnjakov so bila različna. Prvi so trdili, da je neprofitni sektor neprimerljiv s profitnim, ker:

- ima drugačno organizacijo in management;
- nima pravega trga in tržnih proizvodov;
- ne prevladujejo principi konkurence in stroškov;
- je financiranje drugačno in s tem tudi tveganje poslovanja.

Drugi pa so dokazovali, da je neprofitni sektor primerljiv s tržnimi procesi in da lahko tudi zanj uporabimo tržno logiko in managerske modele, ker:

- so managerski pristopi univerzalni in zaradi poslovne administracije uporabni tudi pri neprofitnih organizacijah;
- lahko tržni principi spodbudijo k večji inovativnosti in učinkovitosti;
- konkurenčni pristopi zagotavljajo večjo motiviranost za spremembe;
- dodatno tržno financiranje spodbuja usmerjenost k uporabniku.

Na podjetniški ravni je v devetdesetih letih v ospredju poslovnega zanimanja spodbujanje, organiziranje in uveljavljanje poslovnih sprememb. Managerji dobro vedo, da je obvladovanje sprememb izjemno pomembno za učinkovitejšo poslovanje, hitrejšo prilagajanje trgu in večje zadovoljstvo porabnikov, zaposlenih in širše družbene skupnosti.

Proces poslovnih sprememb v podjetju sestavlja nekakšen krog, ki temelji na petih področjih, to so:

- opredelitev problemov in analiza sedanjega poslovanja;
- oblikovanje vizije, ciljev in razvojnih strategij;
- uveljavljanje poslovne kulture (interesov) za spremembe;
- opredelitev metod reševanja;
- uvedba standardov kakovosti in meril za spremembe;
- motiviranje in nagrajevanje nosilcev sprememb;
- nadzor in uvajanje odgovornosti za spremembe.

Pri tem je pomembno, da odgovorimo na tri temeljna vprašanja:

**Kaj spremeniti?**

**Kako spremeniti?**

**Kdo spreminja?**

Ta tri vprašanja so enako pomembna in uporabna tudi v neprofitnem sektorju.

Na podjetniški ravni so temeljni spodbujevalci sprememb konkurenca, vodilne ideje managerjev in različne managerske metode spodbujanja sprememb, od zunanjih poslovnih standardov do posebnih poslovnih projektov. Za neprofitne organizacije lahko spodbude za spremembe prihajajo:

- od ministrstva za šolstvo (šolski sistem, zakonodaja);
- od strokovnih institucij (zavod za šolstvo, strokovna združenja);
- od vodstev različnih izobraževalnih institucij ali drugih učiteljev – andragogov;

- od neposrednih udeležencev (slušateljev) različnih oblik izobraževanja odraslih.

## PROBLEM KAKOVOSTI IN NJENO UPRAVLJANJE

Globalizacija trgov, čedalje večja konkurenca in hitre tehnološke inovacije (informatizacija poslovanja) silijo podjetja k nenehnim spremembam in h kakovostnejšemu poslovanju. **Kakovost** postaja temeljni cilj podjetja in njegova najpomembnejša konkurenčna prednost. Podjetja ne zagovarjajo več modela standardiziranih proizvodov, velikoserijske proizvodnje in ekonomike obsega, temveč poudarjajo predvsem kakovosten razvoj, kakovost poslovanja, usmerjenost h kupcem, partnersko sodelovanje s poslovnimi partnerji, večjo družbeno odgovornost, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. V devetdesetih letih postaja kakovost temeljni dejavnik uspešnosti poslovanja in izhodišče poslovnih sprememb v podjetju.

Na podjetniški ravni se je pomen kakovosti nenehno razvijal. Kakovost je bila ena izmed poslovnih funkcij podjetja in šele kasneje se je razširila na vse poslovne funkcije ter nazadnje na celotno poslovno usmeritev podjetja. Tako razlikujemo tri temeljne razvojne stopnje kakovosti:

- **kakovost proizvodov** = odgovornost specialistov (nadzornikov) kakovosti
- **kakovost poslovnih funkcij** = odgovornost vseh managerjev za poslovanje podjetja
- **kakovost poslovne usmeritve podjetja** = odgovornost vseh zaposlenih in poslovnih partnerjev

Šele japonski vzori pri urejanju poslovanja in spodbujanju poslovnih sprememb so razširili pojem kakovosti na izboljšanje vseh poslovnih funkcij, zadovoljenost potreb porabnikov in interesov poslovnih partnerjev, pričakanja družbe, učinkovito poslovanje in podobno.

Dejansko danes uporabljamo kakovost na petih ravneh:

- kakovost kot sistem (ISO)
- kakovost kot proces (TQM)
- kakovost kot nadzor (TQC)
- kakovost kot tekmovanje (EUQA)

- kakovost kot poslovna filozofija (vizija, strategija)

Prvotno je kakovost pomenila sredstvo za odpravljanje napak v proizvodnji in poslovanju. Kakovost je bila izhodiščno tehnološki standard za povečevanje kakovosti proizvodov (proizvodnje) in učinkovitosti poslovanja. Kakovostni standardi so natančno predpisovali tehnološke, tehnične in organizacijske postopke, s katerimi so zmanjšali število napak. Na drugi strani pa so povečevali birokratizacijo poslovanja in vodenja podjetja. Šele kasneje so se razširili na spodbujanje kreativnih poslovnih ukrepov za boljše zadovoljevanje potreb zaposlenih, poslovnih partnerjev in uporabnikov na trgu.

Ameriški fizik Deming, ki velja za očeta poslovne filozofije kakovosti, je rad poudarjal, da je poslovna uspešnost odvisna od sposobnosti odpravljanja napak, proizvodnih in poslovnih. Pri tem kar 85 odstotkov napak izhaja iz napačnih managerskih odločitev, ne pa iz neposredne proizvodnje ali preprostega poslovanja.

Deming je zato oblikoval 14 pravil dobrega manageriranja kakovosti, ki so uporabna tudi pri uveljavljanju kakovosti v neprofitnih organizacijah:

1. Nenehno izboljšujte proizvode in storitve (pedagoški proces).
2. Prilagodite sodobne managerske metode poslovnim razmeram (tudi v andragoških izobraževalnih institucijah).
3. Odpravite končni nadzor in ga nadomestite s splošno skrbjo za kakovost (skrb za kakovost je stvar vseh učiteljev in vzgojiteljev, andragogov).
4. Opustite zastarela merila kakovosti in oblikujte merila za vrednotenje kakovosti glede na zadovoljstvo porabnikov in zaposlenih (otrok, odraslih slušateljev, staršev, učiteljev).
5. Nenehno izboljšujte proizvodnjo in storitve (inoviranje šolskih in vzgojnih procesov).
6. Oblikujte sodobne učne metode za vse zaposlene, še posebno za managerje (učitelje, vzgojitelje, andragoge ...).
7. Prilagodite vodenje, da boste spodbujali ljudi k učinkovitejšemu delu (motiviranje učiteljev in vzgojiteljev, andragogov).
8. Izogibajte se predsodkom in ljudi opogumljajte, da bodo gojili pristne medsebojne

odnose (nova kultura razmerij med zaposlenimi v izobraževalnih institucijah).

9. Odpravite nesoglasja med oddelki in njihovimi vodstvi (spodbujanje sodelovanja med skupinami učiteljev in vzgojiteljev).

10. Odpravite ugovarjanje na delovnem mestu, ki povzroča le spore (drugačno komuniciranje med zaposlenimi v VIS).

11. Odpravite količinske normative in jih nadomestite s spodbujanjem in pomočjo zaposlenim (nadomestilo pretirani normativizaciji dela v VIS).

12. Izboljšajte odnose med zaposlenimi z manageriranjem ciljev in letnimi ocenami zaposlenih (drugačni načini vrednotenja dela).

13. Spodbujajte izobraževanje in samonapredovanje zaposlenih (dopolnilo dosedanji normativizaciji).

14. Opredelite temeljne naloge in dolžnosti vodilnega managementa pri obvladovanju kakovosti (odgovornost vodstva izobraževalnih institucij za kakovost).

Vidimo, da je obvladovanje kakovosti predvsem »obvladovanje« ljudi, in sicer na podlagi sodelovanja, spodbujanja, motiviranja za nove poslovne procese, ki omogočajo boljše zadovoljevanje potreb na trgu in večjo poslovno učinkovitost.

*Obvladovanje kakovosti je predvsem delo z ljudmi.*

Filozofija kakovosti pomeni, da postaja kakovost temeljno vodilo poslovnih sprememb v organizaciji. To je hkrati vizija, strategija, metoda (način) in merilo izvajanja sprememb, ki vključujejo:

- inoviranje proizvodov in poslovnih procesov,
- izboljševanje poslovnih rezultatov,
- kakovostnejše zadovoljevanje potreb uporabnikov,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- odgovornejši odnos do družbe.

Filozofija kakovosti spreminja managerske pristope in načine vodenja v organizaciji.

**Koncept kakovosti** vsebuje celoto načel, po katerih opredeljujemo kakovost, in obsega:

- kakovost proizvodov,
- kakovost dela,
- kakovost upravljanja,
- kakovost poslovnega procesa.

Koncept celovitega obvladovanja kakovosti pomeni, da pri vodenju, upravljanju in delu v organizaciji uveljavimo različna načela kakovosti. S koncepti kakovosti pripomoremo k izboljšanju poslovne učinkovitosti, kakovostnejšemu zadovoljevanju potreb uporabnikov in večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter družbe kot celote. Koncept kakovosti je samo druga stran poslovne odličnosti organizacije (velika kakovost – nižji stroški, odličnost pri ljudeh – odličnost pri poslovanju).

**Sistem kakovosti** pa so različne metode in različna merila za zagotavljanje kakovosti.

Obstaja vrsta meril, ki so jih še posebno dobro razvili v sklopu japonskih metod:

- sistem »just in time« (sistem pravočasnosti) je razvil Toyota in pomeni ničelne ali minimalne zaloge (kakovost poslovnih partnerjev, pravočasnost dobave);
- mednarodni standardi kakovosti (ISO) pomenijo sistem protokolov za urejanje poslovnih procesov;
- sistem nadzora sestavljajo posebne skupine za takojšnje odpravo napak pri poslovanju;
- evropska nagrada za kakovost temelji na devetih merilih za oceno poslovne odličnosti.

## **KAKOVOST V ANDRAGOŠKIH (IZOBRAŽEVALNIH) INSTITUCIJAH**

Andragoške izobraževalne institucije imajo dve temeljni funkciji:

- funkcijo izobraževalne organizacije in
- funkcijo organizacije kot poslovnega subjekta.

Obe funkciji pomenita izhodišče za obvladovanje sprememb in uveljavljanje filozofije, principov in sistema kakovosti v izobraževalnih institucijah. Ta dvojnost ne bi smela zavajati. Andragoška ustanova je predvsem institucija, ki je namenjena vzgoji in izobraževanju. Njeni proizvodi in hkrati porabniki so odrasli, ki se želijo izobraževati. Vzgojno-izobraževalni proces je sestavljen iz številnih vzgojnih in izobraževalnih dejavnikov, ki povečujejo znanje in posredno še vedno oblikujejo tudi osebnost odraslih. Andragoške institucije imajo lahko v zvezi s tem kot javni zavod predpisane programe (vsebino), metodologijo (pedagoško-didaktične pristope) in predvidene rezulta-

te (učni uspeh). S tega vidika je takšen izobraževalni sistem skrajno birokratski in omejuje vse udeležence v vzgojno-izobraževalnem procesu. To še posebej velja za klasični vzgojno-izobraževalni sistem (VIS) oziroma za učence in učitelje oziroma vzgojitelje.

Drugačen pristop se začne na ravni splošnega razumevanja družbe v preteklosti in prihodnosti:

industrijska družba	→	informacijska družba
repetitivna družba	→	inovativna družba
manualna družba	→	intelektualna družba

Te spremembe so tudi vzrok drugačnega razumevanja znanja in učenja v družbi:

učenje faktografije	→	spodbujanje kreativnosti
tradicionalne metode izobraževanja	→	sodobne metode izobraževanja
občasno in delno izobraževanje	→	celovito in vseživljenjsko učenje

Nova vizija vzgojno-izobraževalnega procesa, ki je izhodišče kakovosti, je v povečanju učenčeve sposobnosti za učenje, uveljavitvi kreativnega mišljenja in njegovi usmeritvi v vseživljenjsko izobraževanje.

#### Kakovost izobraževalnega procesa pomeni:

- spodbujanje osebnostne kreativnosti, oblikovanje, obvladovanje in posredovanje znanja;
- uveljavljanje vrednot za skupno sodelovanje učencev pri reševanju izobraževalnih problemov;
- razvijanje sodelovanja in iniciativnosti otrok, učiteljev oziroma vzgojiteljev;
- uveljavljanje učinkovite uporabe predpisov in protokolov v sklopu vzgojno-izobraževalnega sistema;
- razvijanje kakovostnega vzgojno-izobraževalnega dela;
- oblikovanje kakovostnih metod za učinkovito izvedbo predpisanih šolskih programov;
- oblikovanje dodatnih (alternativnih) šolskih programov, prilagojenih potrebam otrok, odraslih ter podobno.

Kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa je odvisna od:

- kakovosti družbe in vrednot znanja,
- kakovosti šolskega sistema,
- kakovosti programov,
- kakovosti učiteljev in vzgojiteljev,
- kakovosti pedagoško-didaktičnih metod in
- kakovosti učencev oziroma slušateljev.

Kakovost sistema VIS kot poslovnega subjekta pa je podobna zahtevam, ki jih upoštevajo managerji podjetij. Čeprav izobraževalna institucija ni organizirana tako kot podjetje (razmerje lastnik-manager-delavec) in njeni proizvodi niso predmet trgovanja na trgu (sistem javnega šolstva) ter v njej prevladuje proračunski sistem financiranja, je mogoče marsikaj doseči oziroma spremeniti z večjim uveljavljanjem tržne filozofije.

Tržna usmeritev andragoških izobraževalnih institucij pomeni, da:

- jih pojmujejo tudi kot tržni subjekt (»trgu« ponujajo standardne in dodatne programe);
- glede udeležencev programov ter učiteljev uveljavlja in razvija določene konkurenčne prednosti;
- išče dodatne vire financiranja programov na trgu;
- pri svojem poslovanju upošteva managerske metode za učinkovitejše poslovanje;
- uveljavlja management sprememb na podlagi upoštevanja konceptov obvladovanja kakovosti in podobno.

Ker je oblikovanje sistema kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa rezultat spoznanj psihologije otrok in odraslih, didaktike in pedagogike ter poslovnih konceptov kakovosti, je treba v zvezi s tem predvsem poudariti:

- Kakovost šole ali andragoške institucije je lahko celovita ali pa je sploh ni. To pomeni, da mora krog kakovosti vključevati oba procesa – izobraževalnega in poslovnega.
- Sistem kakovosti je skupna razvojna filozofija, koncept in sistem, ki vključuje obe razsežnosti šole oziroma izobraževalne institucije.
- Sistem kakovosti je namenjen vsem trem subjektom – otrokom in odraslim udeležencem izobraževanja (porabnikom), učiteljem



(izvajalcem) in družbi (staršem) za zadovoljevanje njihovih potreb (koristi).

Šole so obremenjene z izpolnjevanjem meril, programov in zahtev, ki jim jih nalaga šolski sistem. Pri tem se je precej izgubila avtonomija sistema VIS in kreativnost (podjetniška inovativnost) učiteljev oziroma vzgojiteljev ter šolskega managementa. Premajhna usmerjenost k učencem in staršem, nesprejemljivost za tržne spodbude in sodelovanje s širšo (lokalno) skupnostjo so izhodišče za spremembe na šolskem področju. Manj ko bodo sistemi VIS odvisni od države, bolj se bodo usmerjali k uporabnikom (trgu – staršem, poslovnim partnerjem).

### UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE

Sistem kakovosti v andragoških institucijah moramo povezovati s konceptom kakovosti in filozofijo kakovosti. Vsi trije dejavniki sestavljajo skupen krog kakovostnega delovanja šole kot vzgojno-izobraževalne in poslovne institucije.

**Zakaj je pomemben sistem kakovosti v izobraževalnih institucijah? Predvsem zaradi:**

- hitrejšega razvoja šole,
- večje kreativnosti in inovativnosti,
- večje odzivnosti do potreb otrok (staršev) in odraslih udeležencev,
- večje motiviranosti učiteljev,
- večje profesionalizacije manageriranja.

Razvojna filozofija kakovosti poudarja večjo konkurenčnost, večje zadovoljstvo uporabnikov (otrok, odraslih) in učinkovitejšo izražanje virov (materialnih in osebnih). Kakovost pomeni večjo usmerjenost k:

- ciljem (vizija, strategija),
- uporabnikom (otrokom, odraslim),
- odličnosti delovanja in poslovanja.

**Razvojna filozofija kakovosti zahteva opredelitev:**

- vizije in poslanstva šole oziroma andragoške institucije,
- razvojne strategije šole oziroma andragoške institucije,
- razvojnih alternativ in njihovo vrednotenje.

Vizija je dolgoročna usmeritev izobraževalne institucije (šole), ki je rezultanta:

- šolske mreže in zahtev zakonodaje,
- želja ter sposobnosti zaposlenih,
- usmerjenosti družbe,
- dolgoročnih potreb otrok (staršev) in odraslih.

Vizija ni niti utopija niti ne pomeni racionalne napovedi, kaj želimo biti v prihodnosti, temveč pomeni ustvarjalni proces, v katerem načrtujemo želeno stanje izobraževalne institucije v prihodnosti.

**Poslanstvo** je skupek vrednot, ki izražajo vsebino vzgojno-izobraževalnega dela in njegov namen. Z njim izražamo temeljni odnos ustanove do njenih uporabnikov.

Andragoška institucija z jasno opredeljeno vizijo in poslanstvom pomeni, da so vodstvo in vzgojitelji (učitelji) sposobni opredeliti dolgoročno prihodnost svoje ustanove in temeljni namen svojega delovanja.

Vizija in poslanstvo sta temelj za opredelitev **dolgoročnih ciljev**. S temi cilji opredelimo natančnejše razvojne naloge v naslednjih 3–5 letih v zvezi z materialnim, kadrovskim in vsebinskim (programskim) razvojem.

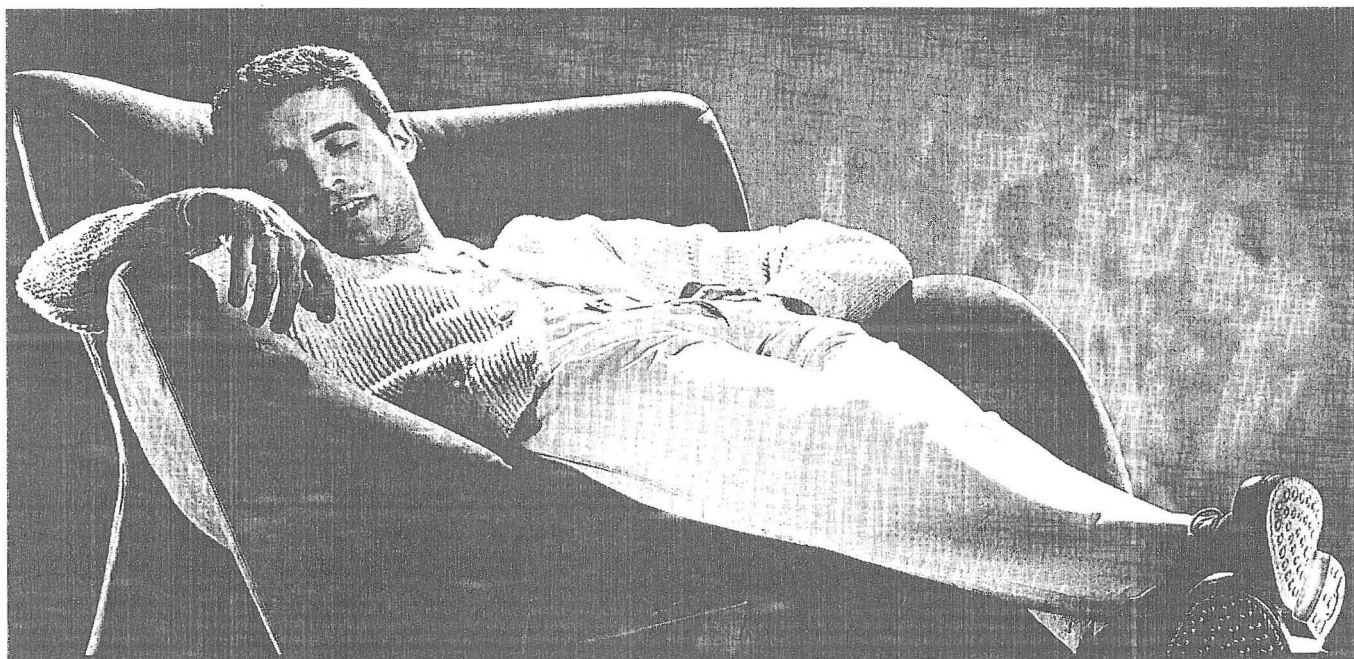
To je izhodišče za razvijanje različnih oblik **razvojne strategije**. Ta pomeni načrtovanje ukrepov, s katerimi je mogoče uresničiti dolgoročne cilje. Vsak cilj je mogoče doseči po različnih poteh, zato je razvojna strategija vedno alternativna in zahteva kasnejšo vrednotenje ter izbiro.

RAZVOJNA FILOZOFIJA ANDRAGOŠKE INSTITUCIJE =  
= VIZIJA + POSLANSTVO + CILJI + STRATEGIJA

RAZVOJNA FILOZOFIJA ANDRAGOŠKE INSTITUCIJE =  
= PRIHODNOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

RAZVOJNA FILOZOFIJA =  
= RAZVOJNA SPREMEMBA

Razvojna filozofija je izhodišče za uvajanje sistema kakovosti, s katerim usmerjamo in vrednotimo spremembe v andragoških institucijah.



**Sistem kakovosti vključuje:**

- razvojno usmeritev,
- usmerjenost k uporabnikom,
- opredelitev metod kakovosti,
- oblikovanja merila kakovosti,
- opredelitev odgovornosti (nadzora).

Razvojna usmeritev zajema vizijo, cilje in strategije ter pomeni opredeljevanje prihodnosti ustanove, usmerjenost k uporabnikom pa:

- uveljavljanje interesov odraslih (otrok),
- upoštevanje interesov staršev,
- razvijanje interesov lokalne skupnosti,
- iskanje interesov drugih (poslovnih) partnerjev.

Andragoška institucija ni ustanova za izpolnjevanje predpisov in standardov, ki jih predpisuje šolski sistem in zakonodaja. V tem primeru bi pomenila birokratsko institucijo brez pravega humanističnega in pedagoškega poslanstva. To je institucija, ki je namenjena zadovoljevanju interesov otrok. Bolj ko bo usmerjena k uporabnikom, bolj bo podobna tržni, in ne birokratski instituciji.

Uporabniki so povpraševalci po storitvah, ki jih ponujajo andragoške institucije. Med ponudniki in povpraševalci so transakcijski odnosi (menjalni odnosi). V tej transakciji se ustvarja vrednost vzgojno-izobraževalnega dela, ki je merljiva in primerljiva. Merilo vrednosti pa lahko določimo na tri načine:

- na podlagi posebnih evalvacijskih modelov (samoocenitveni princip),
- s primerljivostjo z drugimi institucijami (konkurenčni princip),
- na podlagi stroškov razvoja oziroma sprememb (princip oportunitetnih stroškov).

Evalvacijske modele vzgojno-izobraževalnega dela običajno ponujajo sami vzgojno-izobraževalni sistemi. Primerljivost z drugimi institucijami pa je mogoča samo na podlagi tržne simulacije, ki vključuje:

- ustvarjanje »dobrega imena« (goodwill),
- uveljavljanje konkurenčnih prednosti pred drugimi,
- realokacijo neproračunskih sredstev za nove programe,
- zadovoljstvo neposrednih uporabnikov (otrok),
- zadovoljevanje potreb družbe in lokalne skupnosti.

Stroški razvoja oziroma sprememb so sestavljeni iz normiranih stroškov in stroškov za dodatne programe z bolj tržno vsebino. Pri tem so posebej pomembni tisti stroški, ki so povezani z zagotavljanjem večje kakovosti storitev. Te stroške imenujemo stroške kakovosti. Ti so običajno povezani s stroški napak, dodatnega uvajanja kakovosti in manageriranja, po drugi strani pa s prihranki in višjo dodano vrednostjo poslovanja. Z eko-

nomskega vidika uvajamo kakovost v izobraževanje, kadar so stroški uvajanja kakovosti nižji kot stroški, ki jih povzroča manj učinkovito delovanje andragoških institucij.

Merilo sistema kakovosti pa lahko določimo tudi na podlagi sistema evropske nagrade za kakovost.

Evropska nagrada za kakovost je sistem vrednotenja celotne poslovne dejavnosti glede na želene učinke: učinkovitost poslovanja in zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev, zaposlenih in družbe kot celote.

Evropska nagrada sestavljajo naslednji dejavniki:

- vodenje (10 odstotkov),
- politika in strategija (8 odstotkov),
- manageriranje kadrov (9 odstotkov),
- proizvodni viri (9 odstotkov),
- poslovni procesi (14 odstotkov),
- zadovoljstvo kupcev (20 odstotkov),
- vpliv na družbo (16 odstotkov),
- poslovni rezultati (15 odstotkov).

Sistem evropske nagrade namenja polovico vseh ocenjevalnih točk procesom sprememb, polovico pa poslovnim rezultatom. Polovica točk je torej namenjena notranjim odnosom oziroma razmerjem v organizaciji, polovica pa razmerjem do okolja (uporabniki, rezultati).

Takšen sistem lahko sedaj prenesemo tudi na raven VIS in dobili bomo tako temeljno strukturo:

upravljanje z učitelji (9%)			zadovoljstvo učiteljev (9%)	
				šolski rezultati
vodenje VIS (10%)	vizija in strategija VIS (8%)	pedagoški proces VIS (14%)	zadovoljstvo otrok/odraslih (20%)	+
				poslovna uspešnost (15%)
	viri delovanja VIS (9%)		zadovoljstvo družbe (6%)	
	vzgojno-izobraževalni proces (50%)			vzgojno-izobraževalni rezultati (50%)

Vsak dejavnik tega merila je posebej opredeljen, uporabljamo pa ga po metodah merjenja, vrednotenja in primerjanja EUQA.

## UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V ANDRAGOŠKIH INSTITUCIJAH

Za uvajanje sistema kakovosti potrebujemo najprej sistemske postavke:

- oblikovan koncept kakovosti za andragoške (izobraževalne) institucije,
- oblikovane protokole za uporabo sistema kakovosti,
- oblikovan sistem samoocenjevanja in zunanjega vrednotenja izobraževalnih institucij.

Sistem kakovosti je torej mogoče oblikovati šele na ravni celotnega vzgojno-izobraževalnega sistema. Kot sistemski predpis omogoča skupno primerjanje in vrednotenje celovitega delovanja na vzgojno-izobraževalnem in poslovnem področju. Primerljiv je z merili EU-QA in slovenskega priznanja za kakovost.

Zato je vrednotenje neprofitnega sektorja v vzgoji in izobraževanju primerljivo tudi z vrednotenjem kakovosti na drugih javnih področjih in navsezadnje tudi s podjetniškim sektorjem.

Druga raven pa je problem uvajanja sistema kakovosti v andragoških institucijah. Ker je sistem kakovosti odvisen predvsem od razumevanja in sprejemanja razvojne filozofije sprememb ter filozofije kakovosti, je njegova uporaba odvisna od interesov vseh zaposlenih. Pri tem upoštevamo te splošne napotke:

- odločitev vodstva šole za uvajanje kakovosti na šoli,
- seznanitev in izobraževanje vseh zaposlenih o prednostih sistema kakovosti,
- ustvarjanje kulture za poslovne spremembe na podlagi sistema kakovosti,
- oblikovanje skupine za uvajanje sistema kakovosti,
- načrtovanje izvedbe sistema kakovosti (strateški plan),
- nadzor nad rezultati sistema kakovosti.

Sistem kakovosti je samoregulativen mehanizem. Njegova največja prednost je učenje in razvijanje lastnih razvojnih sposobnosti na podlagi uvajanja sprememb in oblikovanja razvojne strategije.

Kakovost je sistem, ki ga običajno oblikujemo v posebne modele. Te opremimo s protokoli

za njihovo uvajanje. Toda odločitev za uvedbo sistema kakovosti, spodbujanje nosilcev sprememb in razvoja ter vrednotenje doseženih sprememb je prepuščena predvsem decentraliziranim izvajalcem v sklopu sistema VIS. Sistem kakovosti s tega vidika ni administrativna naloga, ki jo je treba izpolniti. Nasprotno, to je napotek in vodilo, ki zahteva povsem decentraliziran in interesni pristop vodstva ter zaposlenih v andragoških institucijah. Pri uvajanju sistema kakovosti bomo upoštevali nekatere splošne napotke, ki jih poznamo pri učinkovitem manageriranju takšnih razvojnih projektov:

- vsako idejo sprejmimo z zaupanjem in povabimo ljudi, naj jo podrobno obdelajo in tudi uresničijo;
- izogibajmo se nepremišljenemu in nepotrebnemu razvrščanju sprememb, saj je najboljše merilo njihova uresničljivost in koristnost;
- prenesimo odgovornost za spremembe na čim širši krog ljudi in jih spodbujamo s systemskega in človeškega vidika;
- vztrajajmo pri svojem prepričanju in ne spreminjajmo mnenja, dokler nismo prepričani, da je naše stališče zmotno;
- za končni uspeh so potrebni prvi uspešni koraki, zato skrbno načrtujmo uspeh, da bi se kasneje izognili neuspehu celotnega projekta.

Pri uvajanju sistema kakovosti moramo odgovoriti na ta temeljna vprašanja:

- ali razumemo filozofijo, koncept in sistem kakovosti;
- ali vemo, kako preprečiti strah pred spremembami;
- ali poznamo metode zavračanja odpora pred uvajanjem sistema kakovosti;
- ali smo razvili mehanizme za spodbujanje sistema kakovosti;
- ali smo oblikovali sistem nadzora in primerjave uveljavljanja sistema kakovosti.

## KAKOVOST KOT VODILO SPREMOMB ZA 21. STOLETJE

Filozofija kakovosti je ena najpomembnejših razvojnih filozofij na pragu 21. stoletja. Razlog je preprost. Kvantitativna paradigma razvoja in rasti je minila, pred nami so pomemb-

ne spremembe kakovosti življenja, ki temeljijo na povsem drugačni hierarhiji vrednot, kot smo jih poznali doslej.

TQM je nova kultura prihajajočega stoletja in presenetljivo bi bilo, da institucije, ki izobražujejo za jutrišnji dan in čedalje bolj in več učijo ter izobražujejo ljudi na temelju novih vrednot in spoznanj, teh procesov ne bi mogle same uporabiti pri svojem delovanju.

Uvajanje sistema kakovosti v izobraževalni proces prinaša povsem drugačen pogled na to dejavnost, zahteva drugačen odnos in omogoča nove razvojne perspektive.

Nov pogled: tržni značaj neprofitnega sektorja

Nov odnos: kakovost kot nova povezanost izvajalcev, porabnikov in družbe

Nova perspektiva: preseganje delitev med zaposlenimi, večja avtonomija andragoških institucij

*Kakovost — filozofija  
21. stoletja.*